

Beratung und Evaluation in der entwicklungspolitischen Berufsbildungsarbeit am Beispiel Asiens: ein berufspraktischer Erfahrungsbericht

Haas, Oliver

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Haas, O. (2008). Beratung und Evaluation in der entwicklungspolitischen Berufsbildungsarbeit am Beispiel Asiens: ein berufspraktischer Erfahrungsbericht. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 31(1), 135-145. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-44679>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

II. Teil: XIV. Tagung für angewandte Soziologie (2007)
„Berufliche Bildung zwischen gesellschaftlicher Integration und Selektion“

Beratung und Evaluation in der entwicklungspolitischen Berufsbildungsarbeit am Beispiel Asiens

Ein berufspraktischer Erfahrungsbericht

Oliver Haas

Einleitung

Die Bedeutung von Bildung für den wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt asiatischer Schwellenländer ist nicht von der Hand zu weisen. Im Gegensatz zu einem über viele Jahrzehnte gewachsenen und stetig angepassten Berufsbildungssystem wie in Deutschland, verfügen die meisten asiatischen Länder jedoch in der Berufsbildung über eine vergleichsweise kurze Historie. So hat die politische und auch gesellschaftliche Fokussierung auf berufliche Qualifizierung in vielen dieser Länder zeitlich erst relativ spät eingesetzt. Dies hat mitunter zur Folge, dass es in wirtschaftlich aufstrebenden Ländern Asiens auch heute noch weiterhin an zielberufsbezogen qualifizierten Fachkräften mangelt.

Im Rahmen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit zwischen der Bundesrepublik Deutschland und ihren weltweiten Partnerländern werden seit den 1950er Jahren Maßnahmen ergriffen, diese Länder in Asien bei der Etablierung von Systemen, Strukturen und Institutionen in der beruflichen Bildung zu unterstützen. Dabei haben sich die konzeptionellen Schwerpunkte und inhaltlichen Beratungsleistungen in den vergangenen Jahren stark verändert. Während es in den ersten Jahren der bilateralen Zusammenarbeit in der Berufsbildung primär um den institutionellen Auf- und Ausbau von Ausbildungszentren ging, operiert die Berufsbildungszusammenarbeit heute zunehmend an der Schnittstelle zur Arbeitsmarktpolitik mit dem Ziel, einen Beitrag zu Sicherung und Steigerung produktiver Beschäftigung in Entwicklungs-, Schwellen- und Transformationsländern zu liefern (BMZ 2005).

Anhand berufspraktischer Erfahrungen in Asien (Malaysia, Vietnam) soll im Folgenden dargestellt werden, wie sich Beratungsschwerpunkte und –tätigkeiten bei der Umsetzung von Berufsbildungsvorhaben darstellen. Dabei soll auch der Frage nachgegangen werden, welche qualifikatorischen Anforderungen an Tätigkeiten im Berufsfeld der Entwicklungszusammenarbeit gestellt werden und welche Implikationen sich hieraus auch für Soziologinnen und Soziologen ergeben.

1 Berufliche Bildung in der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit

Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung zählen zu den gravierenden Entwicklungsproblemen vieler Entwicklungs- und Transformationsländer. Weltweit gelten laut Angaben der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) 195 Millionen Menschen als arbeitslos (ILO, 2007). Um produktive Beschäftigung zu steigern und damit positive Impulse auf die Beschäftigungssituation im Land zu geben, kommt es neben der Schaffung neuer Arbeitsplätze auf bessere Beschäftigungsfähigkeit Arbeitsuchender und eine verbesserte Übereinstimmung zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage an.

Ein Mangel an Ausbildungsplätzen zieht unweigerlich eine kurz- und mittelfristige Abwanderung von Jugendlichen und damit einen signifikanten Teil der wertschöpfenden Bevölkerung nach sich. So ist die Arbeitsemigration junger Menschen eine der zentralen Herausforderungen in vielen Ländern der sogenannten Dritten Welt. Damit eine Wirtschaft jedoch auf Dauer im weltweiten Wettbewerb bestehen kann, benötigt sie adäquat qualifizierte Arbeitskräfte. Insofern kommt der Berufsbildung eine zentrale Rolle bei der wirtschaftlichen aber auch gesellschaftlichen Entwicklung eines Landes zu. Diesen Wirkungsgrad kann sie jedoch nur dann entfalten, wenn Veränderungen auf allen Ebenen des politischen, wirtschaftlichen und sozialen Systems vorgenommen werden. So ist es erforderlich, die Privatwirtschaft für die Umsetzung von beruflicher Bildung und zur Zusammenarbeit mit Bildungsinstitutionen zu gewinnen. Auch Politikberatung spielt eine wichtige Rolle bei der Reform des Bildungssektors. Die Aktualisierung von Lehr- und Lernmitteln und die Fortbildung von Fach- und Führungskräften sind weitere Aufgabengebiete, die im Rahmen der entwicklungspolitischen Berufsbildungszusammenarbeit von Wichtigkeit sind. Doch Berufsbildungsmaßnahmen sind nicht nur für die Entwicklung der Wirtschaft wichtig. Sie tragen auch zu Verbesserungen in anderen Arbeitsfeldern der Entwicklungszusammenarbeit bei: zum Beispiel in den Bereichen Umwelt, Gesundheit oder Entschuldung.

Seit die Bundesrepublik Deutschland ihre Entwicklungszusammenarbeit aufgenommen hat, stellt die Berufsbildungszusammenarbeit eine der zentralen Themenschwerpunkte bilateraler Entwicklungszusammenarbeit dar (Stockmann 1997, S. 14 ff.). Da sich die Rahmenbedingungen in den Partnerländern sowie der globale Kontext seit dem Beginn der Zusammenarbeit in diesem Themenfeld stark verändert haben, hat auch die konzeptionelle und inhaltliche Schwerpunktsetzung der Berufsbildungszusammenarbeit im Laufe der Jahrzehnte enorme Veränderungen erfahren. Während in den ersten Jahren vor allem der Aufbau und die Ausstattung einzelner Ausbildungszentren im Vordergrund der Förderung stand, veränderte sich das Profil der Zusammenarbeit bereits mit der verstärkten Einführung dualer Elemente in die Ausbildungskonzeption und -durchführung sowie der Einbeziehung der Wirtschaft bei Reformen existierender Berufsbildungssysteme. Als ein Themenfeld des entwicklungspolitischen Schwerpunkts „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“ ist es heute laut Sektorkonzept des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) das Ziel aller Maßnahmen im Bereich der beruflichen Bildung, „zur Sicherung und Steigerung produktiver Beschäftigung in Entwicklungs-, Schwellen- und Transformationsländern beizutragen“ (BMZ 2005). Allgemein gelten qualifizierte Arbeitskräfte und ein funktionierender Arbeitsmarkt als wesentliche Standortfaktoren einer Volkswirtschaft: Sie beeinflussen nicht nur die Konkurrenzfähigkeit von Un-

ternehmen, Wirtschaftssektoren und Regionen im nationalen Wettbewerb des jeweiligen Landes, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit des Landes auf internationaler Ebene.

2 Von der Soziologie zur Berufsbildungszusammenarbeit – ein Rückblick

Während in der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit in frühen Jahren vor allem Wirtschafts- und Rechtswissenschaftler für Tätigkeiten im In- und Ausland beschäftigt wurden, zeigte sich bereits in den 1990er Jahren eine Veränderung der Anforderungsprofile zugunsten von sozial- und geisteswissenschaftlichen Fachkräften (Haas 2002). Aufgrund von bereits während des Studiums absolvierter Praktika sowie einer entwicklungspolitisch relevanten akademischen Qualifizierungsarbeit ergab sich für mich im März 2001 nach Abschluss des soziologischen Studiums die Möglichkeit der Beschäftigung in der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

Die GTZ ist ein weltweit tätiges Bundesunternehmen der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung. Sie wurde 1975 als ein privatwirtschaftliches Unternehmen gegründet und nimmt ihre Aufgaben gemeinnützig wahr. Der Hauptauftraggeber der GTZ ist das BMZ. Darüber hinaus ist die GTZ für andere Bundesressorts, Regierungen anderer Länder, internationale Auftraggeber und Unternehmen der privaten Wirtschaft tätig. Die Entwicklungsprojekte und –programme der GTZ umfassen Fach-, Politik- und Prozessberatung auf staatlichen und lokalen Ebenen und die Förderung des Zusammenwirkens von Staat, Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft. Derzeit führt die GTZ rund 2.200 Entwicklungsmaßnahmen in über 120 Ländern durch (GTZ 2007).

Während die ersten Monate der beruflichen Tätigkeit in der Fachabteilung „Berufliche Bildung“ der GTZ vor allem von einem hohen Grad an funktionalen Tätigkeiten und Unterstützungsaufgaben geprägt waren, konnte ich bereits nach einem Jahr eine Tätigkeit als technischer Berater in einem Ausbildungsinstitut in Malaysia übernehmen. Es folgten Einsätze in einem GTZ-Berufsbildungsprogramm in Südafrika sowie in der GTZ-Zentrale in Eschborn. Seit 2006 ist der Einsatzort wiederum Asien – Vietnam. Im Rahmen eines Einsatzes als Integrierte Fachkraft über das Centrum für internationale Migration (CIM)¹ geht es in der Funktion des Managementberaters nunmehr darum, eine staatliche Fachhochschule in der Ausgestaltung und Optimierung ihrer Management- und Arbeitsprozesse sowie bei der Entwicklung von Netzwerken mit der Zielindustrie zu unterstützen.

Im Folgenden sollen die unterschiedlichen Erfahrungen in Malaysia und Vietnam einander gegenübergestellt werden, um – darauf aufbauend – exemplarisch auf die fachlich-inhaltlichen, methodischen sowie interkulturellen Herausforderungen an die berufliche Tätigkeit rückschließen zu können.

Das Beispiel Malaysia

Auf dem Weg der Entwicklung zu einer Industrienation bis zum Jahr 2020 zielt Malaysia mitunter auch auf die Modernisierung seines Bildungswesens ab. Charakteristisches Beispiel hierfür ist der Erfolg des German-Malaysian Institutes (GMI) in Kuala-Lumpur. Vor

¹ Weiterführende Informationen zu CIM können unter www.cimonline.de eingesehen werden.

16 Jahren errichteten die GTZ (im Auftrag des BMZ) und das Malaysische Bumiputra Entwicklungsamt (MARA) das Institut. Die Schwerpunkte des Ausbildungs- und Dienstleistungsangebots des Instituts sind die Bereiche Produktionstechnologie und Industrie-elektronik. Ca. 120 Berufsschullehrer sind derzeit am Institut beschäftigt. Knapp 1200 Mädchen und Jungen werden in gemischten Klassen unterrichtet. Die Ausbildungsdauer beträgt 3 Jahre. Als ein Teil seines Ausbildungsprogramms bietet das GMI an, über fünf Semester Deutsch zu lernen. Bei erfolgreicher Absolvierung der Prüfung können die Auszubildenden ihre Qualifizierung an einer der Partnerfachhochschulen in Bayern, Hessen oder Nordrhein-Westfalen fortsetzen.

Das Ausbildungskonzept des GMI, insbesondere die Betonung der Praxis gegenüber der Theorie, ist in den letzten Jahren zunehmend zu einem Modell für die Umstrukturierung des gesamten Ausbildungssektors in Malaysia geworden. Doch auch weiterhin ist das Bildungswesen des südostasiatischen Schwellenlandes stark geprägt von ethnisch und religiös orientierten Schulen und Ausbildungszentren. Zudem hat die staatliche „Bumiputra-Politik“, die den malaiischen Volksteil bevorzugt, seit Ende der 70er-Jahre hohe Wirkung: Zugang zu öffentlichen Hochschulen und Stipendien haben in erster Linie Malaier, was die Chinesen und Inder im Land meist zum Besuch teurer Privatschulen oder zum Studium im Ausland zwingt.

Da das GMI bereits seit seiner Gründung Beratungsleistungen durch deutsche Fachexpertise vor Ort empfangen hat, erwiesen sich die interkulturellen Hürden und Hemmnisse im Rahmen des dienstlichen Einsatzes an dem Institut von Anfang an als relativ gering. Ähnlich verhielt es sich mit der Kommunikation, die fast ausschließlich auf Englisch stattfand. Die organisationelle Aufhängung innerhalb der für die Netzwerkbildung mit externen Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zuständigen Abteilung erwies sich aus mehrerer Sicht als hilfreich. Zum einen verfügte diese Abteilung über exzellente Kommunikationskanäle in das gesamte Institut, sodass Informationen zeitnah und transparent zur Verfügung standen. Zum anderen ergab sich aufgrund der Ähnlichkeiten der beruflich-fachlichen Profile der in der Abteilung tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell eine gemeinsame Kommunikations- und Arbeitsbasis. Inhaltlich fokussierten sich die Beratungsleistungen auf verschiedene Aspekte von Organisationsberatung und -entwicklung, die ihren Schwerpunkt jedoch im Ausbau der Partnerschaften mit Vertretern (deutscher) Zielindustrie hatten. Die Bandbreite der Aktivitäten reichte somit von der Identifizierung von Produktionsaufträgen für die Wirtschaft bis hin zur Optimierung des internen Praktikantenprogramms. Ein weiteres Themenfeld war die Entwicklung eines Wirkungsmonitoringsystems, mit dem das Institut in die Lage versetzt wurde, erbrachte Ausbildungsleistungen zu evaluieren und Rückschlüsse auf Ausbildungsinhalte und -methoden zu ziehen. Vor allem in Letzterem waren profunde, im Rahmen des Studiums angeeignete Methodenkenntnisse von großem Vorteil. Gerade hier erwiesen sich auf malaysischer Seite durchaus Kenntnislücken, die in gemeinsamer Arbeit am Thema gefüllt werden konnten. Auch in der Darstellung, Analyse und Interpretation von systemischen Zusammenhängen (bspw. die Verknüpfung von Bildungs- und Beschäftigungssystem) waren soziologisch fundierte Kenntnisse und akademische Erfahrungen von Vorteil. Darüber hinaus wurde bereits frühzeitig deutlich, dass sich das Management von Beratungseinsätzen im interkulturellen Kontext als komplex und nur selten planbar erweist. Aufgrund einer Vielzahl von nicht vorhersehbaren Veränderungen im Beratungsumfeld war ein Anpassen von Plan- und Zielgrößen keine Seltenheit. Dabei war jedoch methodischer Rigorismus

weniger zielführend als das Grundverständnis „optimaler Ignoranz“. Auch der Mut zur Lücke bewies sich nicht selten als angebracht, denn dem obersten Leitprinzip entwicklungspolitischen Handelns – der Nachhaltigkeit – folgend, war es häufig nicht zwangsläufig empfehlenswert, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen, wenn sie sich nicht in der Geschwindigkeit entwickelten, wie das dem eigenen Problembewusstsein entsprach. So war eine gesunde Kombination aus „rudern und regeln“ – sprich: „tun und abwarten“ – in den meisten Fällen langfristig ergiebiger als das eigenständige Abarbeiten selbstgesetzter Ziele. Auch hierbei erwies sich die Kompetenz, mit Ungewissheit und Unsicherheit umzugehen und diese nicht nur zu verstehen, sondern auch interpretieren zu können, als ein wichtiges Profilmerkmal, das sich im Rahmen der eigenen akademischen Ausbildung herausgebildet hat.

Das Beispiel Vietnam

Trotz beachtlicher wirtschaftlicher Entwicklungserfolge seit Beginn des nationalen Reformprogramms („Doi Moi“) 1986 ist die vietnamesische Gesellschaft auch weiterhin mit sozioökonomischen Herausforderungen konfrontiert. Die expandierende Wirtschaft benötigt qualifizierte Arbeitskräfte. Gleichzeitig verschärft sich die Beschäftigungsproblematik. Jährlich benötigen über eine Million neue Arbeitskräfte Beschäftigungsmöglichkeiten. Das Beschäftigungspotenzial der Wachstumssektoren kann durch den Mangel an bedarfsgerecht qualifizierten Fachkräften nicht ausgeschöpft werden. Diese fehlende Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte wirkt sich negativ auf die Qualität der Produktionsprozesse aus und gefährdet die Wachstumsstrategie des Landes (GTZ 2006).

Entwicklungspolitische Beratungsdienstleistungen zielen daher vorrangig darauf ab, die Fachkräfteausbildung für Sektoren mit Wachstums- und Beschäftigungspotenzial zu verbessern. Ziel ist es, durch die arbeitsmarktorientierte Ausgestaltung der Aus- und Fortbildung von Fachkräften auf mittlerem Qualifikationsniveau einen verbesserten Zugriff von Unternehmen auf bedarfsgerecht qualifizierte Arbeitskräfte zu ermöglichen. Die Unternehmen steigern so ihre Wettbewerbsfähigkeit. Dabei kommt der Förderung von sogenannten „Partnerschulen“, die über einen hohen Anteil an Auszubildenden aus benachteiligten und ärmeren Bevölkerungsgruppen verfügen, eine besondere Rolle zu. Die GTZ fördert daher im Auftrag des BMZ bis zu elf Berufsbildungseinrichtungen in verschiedenen Provinzen des Landes. Erreicht werden sollen mit dem Vorhaben jugendliche Berufsanfänger/-innen, Sekundarschulabsolventen/-innen und erwerbslose oder von Erwerbslosigkeit bedrohte Erwachsene. Im Rahmen der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) werden die Partnerschulen bei der Finanzierung von Maschinen, Geräten, Werkzeugen, Ersatzteilen und Lehrmitteln für die Ausbildung durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) unterstützt.

Eine dieser Partnerschulen ist die „Vietnamesisch Deutsche Technische Fachhochschule“², eine zentrumsbasierte Ausbildungsinstitution, die ca. 60 km außerhalb der Hauptstadt Hanoi im Jahr 1973 mit Hilfe der DDR aufgebaut wurde. Die dem Industrieministerium unterstellte Schule beschäftigt derzeit ca. 220 Lehrer und bildet rund 7500 Auszubildende in den Bereichen Metallverarbeitung, Mechanik, Elektronik, Elektrotechnik

2 Die Rolle und Verortung einer „Fachhochschule“ im vietnamesischen Bildungssystem ist nicht deckungsgleich mit der einer Fachhochschule nach deutschem Verständnis.

und Informatik aus. Neben dem Angebot der Erstausbildung bietet die Schule auch Fort- und Weiterbildungskurse für bereits in einem Beschäftigungsverhältnis stehende Arbeitnehmer gegen Entgelt an. Mit der Etablierung eines Lehr- und Lernmodells unter Einbezug der Produktion vermarktbarer Güter (Produktionsschulprinzip) verfolgt die Schule zwei Zielsetzungen: 1) Arbeitsplatzorientierte Ausbildung führt zu einer höheren Beschäftigungsfähigkeit von Auszubildenden (pädagogisches Ziel) und 2) Erwirtschaftung von zusätzlichen finanziellen Eigenmitteln für die Schule (ökonomisches Ziel). Zukünftige Herausforderungen, denen sich die Schule gegenüberübersieht, sind u.a. eine Abnahme staatlicher Finanzierung im Berufsbildungsbereich, der Ausbau von strategischen Partnerschaften mit der lokalen Industrie und anderen Berufsbildungsinstitutionen im In- und Ausland sowie die interne Fort- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften.

In der Position des Managementberaters bestehen meine vorrangigen Aufgaben vor allem in der Erarbeitung von Strategien und Konzepten zur Umsetzung nachfrage-, arbeitsmarkt- und dienstleistungsorientierter Ausbildung. Auch die Beratung bei der Implementierung aktualisierter Management- und Arbeitsprozesse mit dem Ziel der Erhöhung der Ausbildungs- und Dienstleistungsqualität stellen einen Großteil des Einsatzes dar. Dabei richtet sich der Fokus vor allem auf die Aspekte des Qualitätsmanagements sowie die Evaluierung von erbrachten Ausbildungsleistungen (Verbleibsstudien). Neben der Begleitung bei der Erarbeitung und Umsetzung neuer Ausbildungskonzepte und -methoden geht es auch um die Unterstützung der Fachhochschule bei der Etablierung von strategischen Partnerschaften mit Wirtschaftsverbänden.

Ähnlich wie im Falle Malaysias verfügt die Berufsbildungsinstitution in Vietnam über historisch gewachsene Arbeitsbeziehungen mit Deutschland, sodass der Umgang mit deutschen Fachexperten als bekannt eingestuft werden kann. Dennoch zeigte sich bereits früh, dass sich dies nicht zwangsläufig auf eine Bereitschaft der Bereitstellung und eine transparente Kommunikation von Informationen auswirkt. Neben einem – historisch durchaus nachvollziehbaren – Misstrauen gegenüber ausländischen Experten, gilt vor allem in staatlichen Institutionen in Vietnam auch heute noch das Verständnis von „Wissen ist Macht“. Folglich ergab sich vor allem zu Beginn des Einsatzes ein hoher Aufwand bei der Etablierung von Vertrauen und Kollegialität. Dieser Umstand wird dadurch erschwert, dass die Kommunikation in englischer Sprache vor allem in den ländlichen Regionen Vietnams nur in stark reduzierter Form möglich ist. Der damit verbundene zwangsläufige Einsatz eines Dolmetschers in der dienstlichen Kommunikation erhöht nicht nur den kommunikativen Aufwand, sondern führt zwangsläufig zu Informations- und damit nicht selten auch zu Reibungsverlusten, denen man sich aufgrund des mangelnden Verständnisses der Landessprache häufig nicht bewusst ist. Es bedarf daher auf deutscher Seite angepasster Kommunikationsformen und Interaktionsmuster, die auf die kulturellen Spezifika und Besonderheiten angepasst sind. Dies beginnt mit der Bearbeitung von kleinen, eher unbedeutenden Arbeitspaketen, die jedoch einen hohen Grad an Sichtbarkeit und Anerkennung bei den lokalen Partnern garantieren, und endet bei der aktiven Teilnahme an Schulveranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit. Eine stringente Abarbeitung der gemeinsam vereinbarten Zielsetzungen wäre aus westlicher Sicht sicherlich sinnvoller, doch um diese zu erreichen, bedarf es der Partnerakzeptanz. Aus diesem Grund erwies sich das Einlassen auf den Kontext des Partners und das Verstehen seines Problembewusstseins als die langfristig ergiebigere Lösung. So wurde im weiteren Verlauf des Einsatzes schnell deutlich, dass eine lineare Beratungsstrategie nicht zielführend ist. Vielmehr galt es Handlungsfelder zu identifizie-

ren, die in einem bestenfalls mittelbaren Zusammenhang mit den identifizierten Problemen standen, und diese zu bearbeiten. Dabei sollte das langfristige Ziel der Beratung nicht aus den Augen verloren werden, allerdings der Weg dorthin flexibel und angepasst an lokale Entwicklungen gestaltet werden. Hier zeigte sich auch, dass es wichtig ist, die „Druckpunkte des Systems“ auf Partnerseite – also die Personen, die Veränderungen aufgeschlossen gegenüberstehen und bereit sind, diese umzusetzen – zu identifizieren. Die Fähigkeit, Systeme verstehen, analysieren und interpretieren zu können, ist eine der Grundvoraussetzungen hierfür. Dabei darf nicht aus den Augen verloren werden, dass der Partner soziale Wirklichkeit anders deutet und entsprechend reagiert. Im täglichen Beratungshandeln kann es gelegentlich durchaus anregend sein, Grundsatzdiskussionen zu führen, doch sollte man das eigene Mandat dabei nicht überschätzen. Wie sich im Falle der Tätigkeit in Vietnam sehr schnell zeigte, entsprachen die aus deutscher Sicht maßgeblichen Strukturmerkmale von Berufsbildung – kooperative Verantwortlichkeit, die Lernorte Betrieb und Schule, Handlungsorientierung, etc. – nicht dem Zielsystem der Entscheidungsträger auf schulischer Partnerseite. Hier existierte vielmehr die Vorstellung, mehr Auszubildende für die Schule zu gewinnen, da dies auch den nationalen Zielsetzungen des Landes entspricht. Neben der Unterstützung des Partners in Fachfragen umfasst das Beraten im Rahmen entwicklungspolitischer Zusammenarbeit folglich auch immer die Fähigkeit, sich zurücknehmen und sich auf das Umfeld im Partnerland einstellen zu können. Dieses Grundverständnis orientiert sich auch an dem Konzept des „Capacity Development“ bundesdeutscher Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Demnach ist „Capacity Development“ ein Prozess, durch den „Menschen, Organisationen und Gesellschaften ihre Kapazitäten und Fähigkeiten entfalten (...) und langfristig erhalten“ (vgl. Lehmann 2007, S.2).

3 Wandel der Anforderungsprofile in der Entwicklungszusammenarbeit

Anhand der Beispiele aus Malaysia und Vietnam ist deutlich geworden, dass Beratungseinsätze in der Entwicklungszusammenarbeit – hier illustriert am Beispiel der Berufsbildung – nicht nur komplex, sondern auch nur wenig plan- und vorhersehbar sind. Auch sollte veranschaulicht werden, dass hinter professionellem internationalem Beratungshandeln ein vielschichtiges Anforderungsprofil aus verschiedenen Kompetenzbereichen liegt. Aufgrund des Beratungsschwerpunkts auf Institutionenebene lag der Schwerpunkt der Anforderungsprofile für entwicklungspolitische Berater im Themenfeld der Berufsbildung in den 70er Jahren vor allem auf nicht-akademisch sowie fachakademisch erworbenen Kompetenzen. Das Personal rekrutierte sich somit aus ehemaligen Lehr- oder Werkstattmeistern, aber auch aus Direktoren, Leitern und Lehrkräften deutscher Berufsbildungsinstitutionen. Mit einer Ausweitung des Beratungsansatzes in der Beruflichen Bildung in Richtung Systemberatung sowie den Aufbau von überbetrieblichen Hightech Ausbildungsinstitutionen Ende der 80er und 90er Jahre wurde jedoch zunehmend deutlich, dass gerade in der Berufsbildungszusammenarbeit Personal mit akademisch erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten verstärkt notwendig ist. Vor einigen Jahren vollzog sich eine erneute konzeptionelle Anpassung hin zu einem ganzheitlichen, auf alle Ebenen des Berufsbildungssystems (Mikro, Meso und Makro) abzielenden Beratungsansatz im Partnerland. Einhergehend damit vollzog sich ein Wandel der Anforderungsprofile des entwicklungspolitischen Bera-

ters in der Berufsbildung. Als ein generelles zentrales Kompetenzmerkmal für entwicklungspolitische Experten in der Beruflichen Bildung gilt ein in Deutschland erworbenes berufspraktisches Erfahrungswissen der realen Arbeitswelt, das vor allem auf Seiten der Partnerländer nachgefragt und hoch geschätzt wird. Die Ausführungen verdeutlichen außerdem, dass das Profil eines entwicklungspolitischen Beraters in der Berufsbildung anspruchsvoll und vielseitig ist.

Allgemein gesprochen bedeutet dies, dass eine profunde und solide Fachlichkeit der zentrale Baustein eines jeglichen Soll-Profiles in der Entwicklungszusammenarbeit ist, da nicht selten die Akzeptanz auf Partnerseite stark davon abhängt. Dennoch ist das Berufsfeld der Entwicklungszusammenarbeit in den letzten Jahren zunehmend komplexer und politischer geworden, so dass die Bewältigung entwicklungspolitischer Tätigkeiten heutzutage durch eine reine akademische wie auch fachpraktische Ausbildung in Deutschland nicht mehr abgedeckt wird. So ist neben einer fundierten Fachkenntnis die „fachliche Anschlussfähigkeit“ an angrenzende Themenfelder (in der Beruflichen Bildung sind dies bspw. Arbeitsmarktpolitik, Bildungsökonomie oder Privatwirtschaftsförderung) eine wichtige Grundvoraussetzung, um auskunftsfähig zu sein. Neben Fachlichkeit spielt vor allem eine hohe Managementkompetenz eine zentrale Rolle, wenn es um das erfolgreiche Beraten und Agieren in der Entwicklungszusammenarbeit geht. Die Kenntnis unterschiedlicher Managementtechniken sowie deren Anwendbarkeit in der Interkulturalität sind dabei wichtige Bestandteile des Profils. Da die Ebenen, auf denen Beratungshandeln stattfindet, nicht selten vielschichtig sind (Politikberatung auf ministerialer Ebene bei gleichzeitiger Förderung von einzelnen Institutionen auf operativer Ebene), ist die Fähigkeit des systemischen Managements und des vernetzten Denkens von großer Wichtigkeit. Dabei spielen konzeptionelle Fähigkeiten (Unterstützung bei der Entwicklung von nationalen Strategien) eine genauso große Rolle wie die Fähigkeit der Reduktion von Komplexität zwecks Vermittlung von Fachinhalten im direkten Dialog (bspw. Methoden der Handlungsorientierung in der Lehrerfort- und Weiterbildung). Da der operative Verlauf eines Vorhabens in seiner Fülle nie prognostizier- und kontrollierbar ist, gehört auch die Fähigkeit, mit dieser Unsicherheit umgehen zu können, zu den Kernkompetenzen eines erfolgreichen Beraters in der Entwicklungszusammenarbeit.

Da entwicklungspolitisches Beraten nie in der Isolation erfolgt, ist auch die Kompetenz, mit anderen Akteuren der internationalen Zusammenarbeit kooperieren und sich mit ihnen vernetzen zu können, von besonderer Bedeutung. Dabei umfasst Vernetzung nicht nur Vertreter anderer entwicklungspolitischer Vorhaben, sondern auch Vertreter internationaler, staatlicher wie nicht-staatlicher Organisationen sowie der Privatwirtschaft. Die Fähigkeit des „Präsentierens“ der eigenen Arbeit sowie der Organisation für die man tätig ist, spielt nicht selten eine wichtige Rolle, um die Sichtbarkeit der „entwicklungspolitischen Organisation“ im Partnerland zu erhöhen. Auch werden Experten zunehmend aufgefordert, unternehmenspolitisch strategische Allianzen und Partnerschaften mit anderen Akteuren der bi- und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit zu identifizieren. Insofern ist die Bereitschaft, sich auch in fachübergreifenden Themen der Entwicklungszusammenarbeit sowie des eigenen Unternehmens anschlussfähig zu machen, von Bedeutung. Neben der Umsetzung der geplanten Aktivitäten im Kontext des Vorhabens spielt das Wissensmanagement – also das Einspeisen von Erfahrungen und Lernkurven in das „institutionelle Gedächtnis“ der entwicklungspolitischen Organisation – eine bedeutende Rolle. Hier ergibt sich eine klassische „Win-Win-Situation“ für alle Beteiligten. Während das Unter-

nehmen aus den Erfahrungen des Experten bei der Planung und Konzeption von Neuvorhaben lernen kann, ist der Experte in der Lage, seinen Wissensstand im Dialog mit den jeweiligen Ansprechpartnern im Unternehmen abzugleichen. Da Einsätze in entwicklungspolitischen Vorhaben nicht selten über fünf Jahre hinausgehen, besteht unter Umständen die Gefahr der „fachlichen Vereinsamung“, der durch einen strukturierten Erfahrung- und Wissenstransfer mit Fachkollegen in Deutschland erfolgreich begegnet werden kann. In der Regel organisieren in der Entwicklungszusammenarbeit tätige Organisationen Fachforen in der Region, bei denen neben der Diskussion von unternehmenspolitisch relevanten Themen auch die Möglichkeit des Fachdialogs besteht und unterstützen die weitere Vernetzung.

Nicht zuletzt sind es häufig die persönlichen und sozialen Kompetenzen, die ein entwicklungspolitisches Vorhaben zu einem erfolgreichen Abschluss führen. Hierunter fallen ausgeprägte Führungsqualitäten und Erfahrungen in der Personalentwicklung. Vor allem bei beruflichen Tätigkeiten im interkulturellen Kontext sind menschliche und persönliche Stärken ein „asset“, das es nicht zu unterschätzen gilt. Um ein Verständnis des lokalen Kontextes zu erhalten, ist es notwendig, sich zurückzunehmen, zu beobachten und zu lernen. Dies steht oft im direkten Gegensatz mit den zeitlich ambitionierten Zielsetzungen eines Vorhabens. Dennoch hat sich aus eigener Erfahrung gezeigt, dass es sinnvoller ist, Zeit und Geduld in das Verständnis des Projektumfelds zu investieren, um dadurch das Beratungshandeln entsprechend auszurichten. Natürlich kann der Kontext eines Vorhabens nie in seiner vollen Gänze erfasst werden, sodass das Postulat der „optimalen Ignoranz“ durchaus angebracht ist. Doch es hat sich gezeigt, dass es langfristig nicht nur effizienter, sondern auch im Eigeninteresse des Beraters sein sollte, zuerst einen Eindruck der Gegebenheiten vor Ort zu gewinnen, bevor die Beratungsarbeit aufgenommen wird. Nicht selten gestalten sich die Strukturen und Prozesse in der Projektarbeit anders als in den Planungsdokumenten vermerkt ist. Es versteht sich von selbst, dass für eine Tätigkeit im internationalen Ausland das Beherrschen von mindestens zwei der gängigen Verkehrssprachen (Englisch, Französisch, Spanisch) Grundvoraussetzung ist. Hinzu kommt eine generelle Bereitschaft, in verschiedenen Regionen der Welt tätig zu werden, sofern es die private Situation erlaubt.

Mit diesen Ausführungen sollte deutlich gemacht werden, dass zur Ausübung einer entwicklungspolitischen Tätigkeit neben dem Erwerb einer relevanten Basisqualifikation weitere Kompetenzbausteine notwendig sind, die in ihrer Gesamtheit nicht im Rahmen einer akademischen oder fachpraktischen Ausbildung angeeignet werden können. Dem Primat des „lebenslangen Lernens“ folgend wird daher postuliert, dass es notwendig ist, das eigene Ist-Profil kontinuierlich durch Fort- und Weiterbildungskurse zu schärfen, um somit den sich stetig wandelnden Anforderungen erfolgreich begegnen zu können.

4 Entwicklungszusammenarbeit – ein attraktives Berufsfeld für Soziologen

Aufgrund von im In- und Ausland gemachten berufspraktischen Erfahrungen in der entwicklungspolitischen Berufsbildungszusammenarbeit sollte deutlich gemacht werden, welche qualifikatorischen Anforderungen an Tätigkeiten im Berufsfeld der Entwicklungszusammenarbeit bestehen. Diese Darstellung erhebt weder den Anspruch auf Vollständigkeit

noch auf universelle Gültigkeit, sondern entspringt ausschließlich subjektiven Erfahrungswerten. Doch gerade hierin versteht sich der Mehrwert des Beitrags, der weniger die Darstellung theoretischer Anforderungsprofile, sondern die selbstgemachten Erfahrungen in den Vordergrund stellt.

Vor diesem Hintergrund soll abschließend die These gewagt werden, dass Soziologinnen und Soziologen aufgrund ihrer akademischen Qualifizierung für eine Übernahme einer beruflichen Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit eine potenziell interessante Zielgruppe darstellen. Absolventen der Soziologie verfügen aufgrund der bereits in der Struktur des Studiums verankerten Heterogenität und Differenzierung aus fachlich-inhaltlichen sowie methodischen Themengebieten über adäquate Voraussetzung, um eine Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit zu übernehmen. So ist bspw. die Beherrschung des „Handwerks“ der Methoden empirischer Sozialforschung eine ideale Grundvoraussetzung für das Planen, Begleiten (Monitoring) und Bewerten (Evaluieren) von entwicklungspolitischen Vorhaben. Die Fähigkeit der Deutung, Interpretation und Analyse von systemischen Zusammenhängen (bspw. eines Bildungssystems) ist ein weiterer komparativer Vorteil, den sich Soziologen durch eine Fokussierung im Rahmen des Studiums aneignen können. Mit der Belegung von entsprechenden Studienschwerpunkten (bspw. der Entwicklungssoziologie/-ethnologie) haben Soziologen zudem die Möglichkeit, sich in übergreifenden theoretischen sowie analytischen Fragen mit der Erforschung sozialer, wirtschaftlicher und politischer Gegebenheiten in Entwicklungsländern zu befassen. Auch wenn dieses Wissen heute nur noch einen geringen Verwertungszusammenhang mit dem entwicklungspolitischen Tagesgeschäft aufweist, so trägt die Kenntnis der Historie, aus der sich aktuelle entwicklungspolitische Fragen ableiten, zu einem besseren Verständnis der aktuellen Praxis bei. Doch wie in anderen Berufsfeldern auch, so ist auch für den Einstieg in das Tätigkeitsfeld der Entwicklungszusammenarbeit ein während des Studiums erarbeitetes Praxiswissen eine unumgängliche Voraussetzung. Insofern sollte von den Möglichkeiten, in staatlichen sowie nicht-staatlichen entwicklungspolitisch tätigen Organisationen Praktika zu absolvieren, Gebrauch gemacht werden. Nicht nur ergeben sich dadurch interessante Einblicke in die Arbeitswelt der Entwicklungszusammenarbeit, die auch akademisch vermittelte Inhalte in einem anderen Licht erscheinen lassen. Auch kann die Zeit des Aufenthalts in einer Organisation dazu genutzt werden, sich für eine Beschäftigung nach Abschluss des Studiums zu empfehlen. Auch wenn die Chancen, über ein Praktikum einen Direkteinstieg in eine berufliche Tätigkeit zu finden, mitunter gering sind, sollten sich Studierende und Absolventen davon nicht abschrecken lassen.

Die Beschäftigungsmöglichkeiten in der Entwicklungszusammenarbeit sind interessant und vielfältig. Neben staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen, die auf dem Gebiet der Zusammenarbeit mit Ländern der sogenannten Dritten Welt tätig sind, besteht die Möglichkeiten der Übernahme von Tätigkeiten in nationalen und internationalen Entwicklungshilfeorganisationen, Stiftungen mit entwicklungspolitischen Zielsetzungen, Consultingfirmen oder in der Wissenschaft.

Es sollte deutlich geworden sein, dass die Entwicklungszusammenarbeit ein attraktives, weil dynamisches und komplexes Tätigkeitsfeld darstellt. Die aktive Unterstützung von Veränderungsprozessen in Entwicklungs- und Transformationsländern und damit die nachhaltige Mitgestaltung verbesserter Lebensbedingungen und Perspektiven von Menschen ist eine berufliche Herausforderung, der es sich anzunehmen lohnt.

Literatur

- BMZ, 2005: Sektorkonzept Berufliche Bildung und Arbeitsmarkt in der Entwicklungszusammenarbeit. Nr. 137. Bonn.
- GTZ, 2007: GTZ-Webseite (www.gtz.de). Stand: 15. Mai 2008.
- GTZ, 2006: GTZ-Angebot „KV-Förderung von Modellberufsschulen, Vietnam“ (internes Dokument).
- Haas, Oliver, 2002: Soziologen in der Entwicklungszusammenarbeit. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 25. Jg., Heft 1/2, S. 157-159.
- International Labour Organization/ ILO (2007): Global Employment Trends 2007: Global unemployment remains at historic high despite strong economic growth; Modest gains in reducing working poverty. Press release (25.01.2007), http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang--en/WCMS_081866/index.htm. (Stand: 18.11.2007)
- Lehmann, Hans-Dietrich (2007): Capacity Development als ganzheitliches Konzept. In: CIMintern 03/2007. CIM.
- Stockmann, Reinhard, 1997: Zum Wandel der deutschen Berufsbildungshilfe: Ein Vergleich zwischen Entwicklungs- und Bildungstheorie. Förderprogrammatik und Implementation. In: Greinert, Wolf-Dietrich; Heitmann; Stockmann; Vest (Hrsg.), 1997: Vierzig Jahre Berufsbildungszusammenarbeit mit Ländern der Dritten Welt. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Oliver Haas

Berater für Planung, Implementierung und Evaluierung von Projekten der Technischen Zusammenarbeit (Schwerpunkt: Berufliche Bildung und Qualifizierung).

Akademischer Werdegang:

Von 1996–2001 Studium der Soziologie an der Johann-Wolfgang v. Goethe-Universität (Frankfurt am Main) und der Freien Universität (Berlin).

Ab 2005 Beginn der berufsbegleitenden Promotion (Prof. Dr. Reinhard Stockmann/Universität des Saarlandes; Prof. Dr. Josef Rützel/Technische Universität Darmstadt).

Beruflicher Werdegang:

Von 2001 bis 2006 In- und Auslandsmitarbeiter der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Langzeiteinsätze in Berufsbildungsvorhaben in Malaysia und Südafrika, Ländermanagement Mongolei (GTZ Eschborn).

Ab 2006 Tätigkeit als Integrierte Fachkraft für das GTZ/Centrum für Internationale Migration (CIM) in der Funktion des Managementberaters an Berufsbildungsinstitutionen in Vietnam.